

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan disajikan tentang beberapa uraian pembahasan yang sesuai dengan hasil penelitian serta teori yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya. Data-data ini diperoleh ketika peneliti melakukan pengamatan atau observasi terkait Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Keuangan Pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban, kemudian peneliti melakukan wawancara pada Badan Usaha Milik Desa Bersama serta dokumen-dokumen yang mendukung penelitian ini. Berikut uraian tujuan yang akan dikemukakan dalam penelitian ini.

A. Penerapan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja keuangan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban berdasarkan perspektif keuangan

Perspektif keuangan masih dipakai dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan.⁸⁷

Pengukuran Perspektif keuangan pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban untuk mengetahui dalam jangka waktu satu tahun semakin membaik atau memburuk. Perspektif keuangan pada Badan Usaha

⁸⁷ Ujang Syahrul Mubarak, *Penerapan SWOT Balanced Scorecard pada Perencanaan Strategi Bisnis*, (Surabaya : Jakad Publishing, 2018), hal. 23

Milik Desa Bersama Pucanglaban menggunakan pertumbuhan aset, peningkatan keuntungan (SHU), optimalisasi aset, peningkatan penyaluran pembiayaan. Pengukuran ini digunakan untuk menilai dan menganalisa neraca keuangan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban untuk mengetahui keadaan dan kondisi keuangan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban selama ini.

Kinerja Perspektif keuangan dalam penelitian ini menggunakan pertumbuhan aset. Dari hasil pengukuran dengan pertumbuhan aset, prosentase pertumbuhan aset Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban mengalami peningkatan yang tidak begitu tinggi. Sehingga dinilai cukup baik kinerja lembaga di mata pengurus dan Musyawarah Antar Desa (MAD).

Indikator yang kedua dalam Perspektif keuangan adalah Peningkatan Keuntungan (SHU). Dalam peningkatan keuntungan (SHU) pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban mengalami penurunan setiap tahunnya tetapi masih dikatakan stabil. Sehingga Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban cukup dalam meningkatkan keuntungan (SHU).

Badan Usaha Milik desa Bersama Pucanglaban cukup baik dalam memanfaatkan aset yang dimiliki. Dibuktikan dengan pengukuran menggunakan *Return on Assets* (ROA) yang dikatakan stabil walaupun setiap tahunnya mengalami penurunan yang tidak begitu besar, optimalisasi aset paling tinggi ditahun 2017. Optimalisasi aset produktif dimaksudkan agar seluruh aset produktif yang dimiliki dapat digunakan semaksimal

mungkin untuk memperoleh pendapatan. Ukuran strategisnya menggunakan Rasio Return of Asset (ROA).⁸⁸

Pengukuran perspektif keuangan yang selanjutnya yaitu peningkatan penyaluran pembiayaan. Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban mengalami penurunan tidak begitu besar dan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban cukup mampu dalam menyalurkan pembiayaan. Tidak bisa dipungkiri bahwa keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan adalah penting karena diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apalagi organisasi yang memang bertujuan untuk mengakumulasi laba.⁸⁹

Hal di atas jika dikaitkan dengan teori dan data yang ditemukan yaitu berdasarkan rencana strategis dan data yang peneliti peroleh Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban yang termasuk dalam ukuran keuangan adalah pertumbuhan asset, peningkatan keuntungan, peningkatan pembiayaan dan optimalisasi asset. Adapun tolak ukur yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah pertumbuhan aset untuk menggambarkan keadaan lembaga secara umum kepada pengurus dan MAD, peningkatan keuntungan untuk tujuan strategis dalam perspektif finansial yang selanjutnya adalah peningkatan keuntungan (SHU), Optimalisasi Asset untuk mencapai pertumbuhan yang diharapkan lembaga harus bisa

⁸⁸ Ahmad Faishol, "Penerapan *Bal ance Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Keuangan Mikro Unit Pengelola Kegiatan (*Upk*) Bina Mandiri", Jurnal EKBIS, Vol. 5 No. 1, 2014, hal. 492

⁸⁹ Suwardi Luis, Prima A. Biromo, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), hal 24

mengoptimalkan aset yang dimiliki, dan Peningkatan penyaluran pembiayaan merupakan suatu cara dalam melakukan optimalisasi aset.

Sehingga temuan data di atas telah sesuai dengan teori yang ada yaitu optimalisasi aset produktif dimaksudkan agar seluruh aset produktif yang dimiliki dapat digunakan semaksimal mungkin untuk memperoleh pendapatan. Berdasarkan hasil pengukuran dengan pertumbuhan aset, prosentase pertumbuhan aset Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban mengalami peningkatan yang tidak begitu tinggi. Sehingga dinilai hal itu sudah cukup baik dalam kinerja lembaga di mata pengurus dan Musyawarah Antar Desa (MAD) yang hal itu sesuai dengan data yang peneliti temukan.

B. Penerapan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja keuangan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban berdasarkan perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan tema strategis yang sesuai untuk perusahaan adalah kepuasan pelanggan dan kepuasan user. Kepuasan pelanggan merupakan kunci utama utama untuk meraih kesuksesan dalam bersaing.⁹⁰ Proporsisi nilai pelanggan menyatakan sarana yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan untuk mempertahankan dan memperoleh pelanggan

⁹⁰ Dermawan Sjahrial, Djahotman Purba dan Gunawan, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017), hal. 203

baru.⁹¹ Sesuai dengan hal tersebut, Badan Usaha Milik Desa Bersama menekankan pada Kepuasan Pelanggan.

Dari hasil pengukuran retensi pelanggan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban setiap tahunnya mengalami penurunan yaitu pada tahun 2018 dan 2019 tetapi penurunannya tidak begitu besar sehingga masih dikatakan stabil sehingga Badan Usaha Milik desa Bersama Pucanglaban dinilai cukup dalam mempertahankan pelanggannya.

Akuisisi pelanggan adalah dengan mengukur tingkat kemampuan suatu bisnis untuk menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.⁹² Kemampuan Badan Usaha Milik Desa Bersama Dalam Meraih pelanggan, Jika dilihat dari perhitungan, akuisisi di tahun 2018 lebih baik daripada akuisisi di tahun 2019. Dari hal tersebut menunjukkan kemampuan Badan Usaha Milik desa Bersama Pucanglaban dalam memperoleh pelanggan menurun yang dilihat dari jumlah nasabah yang setiap tahun mengalami penurunan. Tetapi tingkat penurunannya tidak begitu besar sehingga Badan usaha Milik Desa Bersama dinilai cukup.

Kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction* adalah penaksiran tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.⁹³ Jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari lembaga lain sesuai dengan kebutuhan mereka.⁹⁴ Berdasarkan hasil pengukuran Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban pada sisi

⁹¹ Ujang Syahrul Mubarak, *Penerapan SWOT Balanced...*, hal. 24

⁹² Hanif Syah Reza Funna dan Suazhari, "*Analisis Pengukuran Kinerja...*", hal. 537

⁹³ Yuwono, Sukarno dan Ichsan, *Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 33

⁹⁴ Yuwono, Sukarno, Ichsan, *Balanced Scorecard Menuju...*, hal. 32

kepuasan pelanggan yang tidak ada keluhan dari nasabah (pelanggan) maka tingkat kepuasan pelanggan dinilai baik. Pelanggan merasa sangat puas dengan pelayanan dari Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban.

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih. Selanjutnya segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan.⁹⁵ Profitabilitas pelanggan adalah Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.⁹⁶ Profitabilitas pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban mengalami penurunan setiap tahunnya tetapi perubahan setiap tahunnya tidak begitu besar sehingga Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban dalam mendapat keuntungan dari hasil produk yang dipasarkan kepada pelanggan dinilai cukup untuk menambah keuangan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban.

Retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan merupakan ukuran keberhasilan dalam konteks perspektif pelanggan. Masing masing ukuran keberhasilan tersebut saling berhubungan. Sebagai contoh kepuasan pelanggan akan memunculkan pemasaran dari mulut ke mulut (*marketing mouth to mouth*), selain membuat retensi pelanggan dan menambah pelanggan-pelanggan baru (akuisisi pelanggan). akibat proses ini adalah peningkatan keuntungan

⁹⁵ Dian Syariati et. al, *Balanced Scorecard : Pedoman praktis pada Industri Manufaktur*, (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2011), hal. 14

⁹⁶ Yuwono, Sukarno, Ichsan, *Balanced Scorecard Menuju...*, hal. 33

organisasi. Seperti yang telah dibahas dalam bagian sebelumnya, kepuasan pelanggan saja tidaklah cukup. Nilai pelanggan harus diarahkan agar dapat menggeser kepuasan pelanggan menjadi kesetiaan pelanggan.⁹⁷

Teori di atas jika dikaitkan dengan data temuan yaitu sebagai salah satu lembaga intermediasi Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban memiliki satu pelanggan saja yaitu nasabah pembiayaan. Dengan adanya pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan, diharapkan kinerja yang dimiliki perusahaan akan semakin baik. Dalam perspektif ini, yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana perusahaan mempertahankan pelanggan lama dan dapat meningkatkan jumlah pelanggan baru. Sehingga dalam hal ini BUMDESMA memiliki upaya dalam menjaga kepuasan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan, sebagaimana teori yang disebutkan di atas bahwa nilai pelanggan harus diarahkan agar dapat mendapat kepuasan menjadi kesetiaan.

C. Penerapan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja keuangan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban berdasarkan perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal menggambarkan kondisi pencapaian proses internal perusahaan yang dilakukan untuk menunjang keberhasilan pencapaian perspektif pelanggan dan persepektif keuangan. Persepektif proses bisnis internal meliputi kualitas dan kuantitas, saluran distribusi,

⁹⁷ Josua Taringan, *Values-Driven Accounting*, (Jakarta : PT Alek Media Komputindo, 2010), hal 110

inovasi, dan diversifikasi serta pembangunan gudang baru. Inisiatif strategi meningkatkan kinerja saluran distribusi menjadi penting karena akan mempengaruhi inisiatif strategi perspektif pelanggan yang meliputi penjualan pribadi, pemasaran langsung, promosi dan pemasaran internet.⁹⁸

Pengukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal adalah inovasi produk. Dalam inovasi produk pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban yaitu dengan menerima masukan dari pelanggan (nasabah) dan dari pengurus serta anggota kelompok badan usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban. Dengan adanya masukan yang positif ini sangat membantu Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban sehingga lembaga menjadi lebih baik. Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasikan ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk barang maupun jasa sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.⁹⁹

Selanjutnya dalam perspektif bisnis internal yang kedua yaitu proses operasi. Dalam proses operasi pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban adalah berapa lama waktu proses yang dibutuhkan dalam pembiayaan. Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban dinilai baik karena Badan usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban bisa melayani

⁹⁸ Ujang Syahrul Mubarrak, *Penerapan SWOT Balanced Scorecard...*, hal 87

⁹⁹ *Ibid.*, hal. 25

dengan waktu yang cepat yaitu mampu memproses pembiayaan maksimal satu minggu waktu itu di gunakan dengan meminta berkas tentang nasabah salah satunya untuk mengetahui riwayat nasabah apakah selama ini taat dalam melakukan transaksi simpan pinjam atau tidak, bagi nasabah (pelanggan) yang sudah tetap cukup diperlukan waktu maksimal tiga hari. Dengan layanan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban pelanggan merasa puas dan dapat meningkatkan efesiensi produksi serta meningkatkan kualitas produk.

Proses operasional merupakan sumber-sumber pemborosan dalam proses operasi serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efesiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus sehingga meningkatkan produk yang berkualitas tepat waktu.¹⁰⁰

Berdasarkan layanan purna jual dalam perspektif bisnis internal pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban sangat baik. Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban memudahkan pelanggan dalam pembayaran angsuran pembiayaan, transaksi dengan agen 46, membeli produk Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban yaitu ketika nasabah tidak bisa datang langsung ke kantor, karyawan bisa datang ke rumah nasabah atau nasabah bisa menitip kepada karyawan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban.

¹⁰⁰ Ujang Syahrul Mubarrok, *Penerapan SWOT Balanced Scorecard...*, .hal. 25

Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.¹⁰¹ Teori di atas jika dikaitkan dengan data temuan yaitu Aktivitas pelayanan purna jual yang diberikan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban pada pelanggannya meliputi pelayanan kemudahan dalam pembayaran angsuran pembiayaan, yaitu bila nasabah terlalu sibuk sehingga tidak sempat membayar ke kantor, maka bagian penagihan akan mengambil uang angsuran ke rumah nasabah serta dapat dititipkan kepada karyawan yang bekerja di lembaga.

Pelayanan agen 46 dalam Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban juga sangat baik karena pengurus bisa langsung datang ke lokasi nasabah salah satunya pelayanan pengambilan bantuan PKH, pengurus mengumpulkan beberapa para penerima bantuan di satu titik yang sama, sehingga memudahkan nasabah untuk mencairkan bantuannya baik berupa uang tunai maupun sembako. Maka dalam hal ini bisa disimpulkan bahwa BUMDESMA sudah dapat solusi baik dalam menyelesaikan keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

¹⁰¹ Yuwono, Sukarno, Ichsan, *Balanced Scorecard Menuju Organisasi...*, hal. 39

D. Penerapan balanced scorecard sebagai penilaian kinerja keuangan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini sumber dari faktor sumber daya manusia, system dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi pekerja pengetahuan, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi organisasi pekerja pengetahuan dengan tetap memperhatikan faktor system dan organisasi.¹⁰²

Pengukuran kinerja dalam persepektif ini diukur menggunakan retensi karyawan. Dalam retensi karyawan Badan Usaha Milik Desa Bersama pucanglaban tidak mengalami perubahan setiap tahunnya. Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban dapat dikatakan cukup mamp dalam mempertahankan karyawannya dan dapat memberikan kepuasan dalam menjalankan kinerjanya. Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya.¹⁰³ Tujuan dari retensi karyawan untuk mempertahankan karyawan yang dianggap memiliki kualitas selama

¹⁰² Yuwono, Sukarno, Ichsan, *Balanced Scorecard Menuju Organisasi...*, hal. 39

¹⁰³ Mohamad Rizal Nur Irawan "Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan", *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, Volume 4 No 3, 2019

mungkin, karyawan yang memiliki kualitas terbaik merupakan suatu faktor pendukung dalam memajukan organisasi.¹⁰⁴

Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang kedua yaitu absensi karyawan. Rata-rata total absensi karyawan tidak terlalu banyak. Hal itu dapat dilihat dari rekapan absen di kantor. maka Karyawan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban dapat dikatakan mempunyai komitmen dan tanggung jawab serta motivasi yang tinggi dalam memajukan lembaga.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya yaitu diukur dengan produktivitas karyawan bahwa tingkat produktivitas dari tahun ke tahun mengalami penurunan tetapi tidak terlalu besar. hal itu berarti karyawan belum bisa memberikan kontribusi terhadap perusahaan yang tinggi tetapi karyawan mampu menghasilkan surplus setiap tahunnya. Produktivitas karyawan ukuran strategis pada perspektif ini adalah mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil didapat oleh perusahaan. Produktivitas karyawan menunjukkan besarnya perolehan surplus tiap tahun yang dihasilkan oleh setiap karyawan dalam satu tahun.¹⁰⁵

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini juga diukur dengan pelatihan karyawan. Dalam pelatihan karyawan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban termasuk perusahaan yang sangat peduli terhadap

¹⁰⁴ Arya Reta Aditeresna, Ni Wayan Mujiati, “*Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan di Kutabex Hotel*”, E-jurnal Manajemen Unud, Vol 7, No. 11, 2018

¹⁰⁵ Ahmad Faishol, “*Penerapan Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja...*”, hal. 493

kualitas karyawan yang dimiliki. Semua karyawan badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban sering ikutserta dalam seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan baik dalam lembaga maupun luar lembaga sehingga dalam penyelenggaraan pendidikan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban dikatakan baik.

Pelatihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang berkaitan dengan perbaikan pribadi individu dan perusahaan. Dalam iklim saat ini, dengan perubahan teknologi sangat cepat, para pekerja harus selalu mengalami pembelajaran secara terus menerus. Lembaga pemeritahan sering merasa tidak dapat memperoleh karyawan teknis yang baru dan pada saat yang sama menunjukkan penurunan porsi pelatihan bagi karyawan yang ada. Metric dapat dikembangkan untuk membimbing manajer dalam menyalurkan dana pelatihan sehingga menghasilkan manfaat yang terbesar.¹⁰⁶

Teori di atas jika dikaitkan dengan data temuan yaitu perusahaan telah mengikutsertakan karyawan yang bersangkutan pada seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan baik yang diadakan oleh perusahaan sendiri atau di luar lembaga untuk meningkatkan kualitas karyawan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban termasuk perusahaan yang sangat peduli terhadap kualitas karyawan yang dimiliki. Karyawan yang ikut pelatihan selalu bergilir, sehingga hampir semua karyawan pernah mengikuti pelatihan sesuai dengan bidangnya masing-

¹⁰⁶ James A. Hall, *Sistem Informasi Akuntansi*.....hal 274

masing. Dengan demikian maka ini telah sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa pelatihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang berkaitan dengan perbaikan pribadi individu dan perusahaan.